Trousse

d'appréciation de l'action concertée

Instruments de mesure

Direction de la santé publique

RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
MONTÉRÉGIE

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
MONTÉRÉGIE

INSTRUMENT DE DIAGNOSTIC DE L'ÉTAT DE LA CONCERTATION

DÉFINITION

Le présent instrument porte sur la notion de concertation. Veuillez vous référer à la définition suivante pour le compléter.

La **concertation** constitue une forme spécifique de partenariat et désigne un processus formel de gestion et de coordination auquel adhèrent sur une base volontaire un ensemble d'agents autonomes en vue de préciser des objectifs communs et d'en favoriser l'atteinte par l'harmonisation de leurs orientations, de leurs stratégies d'intervention et de leurs actions.

DIAGNOSTIC DE L'ACTION CONCERTÉE

Le présent instrument vise à porter rapidement un jugement qualitatif sur la santé de la concertation de votre groupe de travail. Les pages qui suivent abordent quatre thèmes reliés aux pratiques de concertation[1]. Pour chacun d'eux, six situations sont présentées. Veuillez indiquer, pour chacun des thèmes, la situation qui décrit le mieux l'expérience de concertation actuelle de votre groupe. Répondez spontanément au meilleur de votre connaissance. Assurez-vous de ne **cocher qu'une seule situation par thème** et de **répondre aux quatre thèmes**. Cet instrument est anonyme.

[1] Cet instrument est tiré des travaux de R. Schneider visant à évaluer l'évolution de la concertation au sein du milieu, travaux exposés dans les *Documents de référence pour la formation des coordonnateurs régionaux en prévention 1993-1994, Service des Programmes aux personnes toxicomanes et itinérantes, Annexe 1, Ministère de la Santé et des Services sociaux, juin 1995.*

106-06051/

➥ *THÈME I. Les produits de la concertation*

☐ **SITUATION A.** La concertation a eu pour effet de générer plusieurs actions significatives au sein du milieu. De plus, ce sont des actions qui n'auraient pas été possibles sans la présence d'une action concertée.

☐ **SITUATION B.** La concertation a donné lieu à un certain nombre de réalisations positives au sein du milieu. Compte tenu des circonstances, il aurait cependant été possible de « produire » davantage étant donné les ressources en place.

☐ **SITUATION C.** La concertation n'a produit aucun résultat concret. Il existe pourtant un potentiel d'action intéressant mais on n'arrive pas à s'entendre.

☐ **SITUATION D.** La concertation a permis quelques actions. Il s'agit cependant d'actions mineures qui n'ont pas eu de véritable portée et qui, de toute façon, auraient pu être générées sans action concertée. Certains acteurs entretiennent cependant des projets à court et à moyen terme.

☐ **SITUATION E.** La concertation n'a produit aucun résultat concret et il n'y a rien en préparation non plus. On en est à s'interroger sur la pertinence de la concertation.

☐ **SITUATION F.** La concertation n'a produit aucun résultat concret; elle n'a d'ailleurs jamais été conçue en ce sens et rien ne porte à croire que les acteurs changeront leurs positions.

➥ *THÈME II. Les participants à la concertation*

☐ **SITUATION A.** Tous les acteurs concernés par l'objet de la concertation sont présents. En plus, ces acteurs peuvent engager les établissements/organismes qu'ils représentent et ils sont fortement engagés par rapport aux objets sur lesquels porte la concertation.

☐ **SITUATION B.** La plupart des acteurs névralgiques sont présents. Certaines organisations ou certains secteurs ne sont toutefois pas représentés, ce qui réduit sensiblement la portée et l'efficacité de la concertation.

☐ **SITUATION C.** Seule une fraction des acteurs concernés est présente. Ceci fait en sorte qu'il est à peu près impossible de s'engager dans des projets à portée significative au sein du milieu.

☐ **SITUATION D.** Seule une fraction des acteurs concernés participe à la concertation. Par contre, ces derniers sont plutôt actifs et finissent ainsi par produire certaines initiatives intéressantes. Étant donné la participation réduite, la concertation garde un caractère marginal qui a finalement peu d'effets sur les pratiques du milieu.

☐ **SITUATION E.** Les acteurs se désistent les uns après les autres, ce qui fait que la composition est passée en deçà de la « masse critique » et qu'il n'est à peu près plus possible de fonctionner.

☐ **SITUATION F.** Très peu d'organisations participent à la concertation. De plus, elles sont représentées par des délégués qui ne peuvent engager leur groupe. La concertation sert davantage à l'échange d'information qu'à la formulation et à la mise au point d'actions concrètes.

➥ *THÈME III. La nature des rapports et des échanges*

❒ **SITUATION A.** Les rapports entre les participants sont ouverts et portent le plus souvent sur la recherche de moyens susceptibles d'arrimer les ressources, de solutions aux problèmes du milieu, ou d'approches novatrices.

❒ **SITUATION B.** Dans l'ensemble, les rapports entre les membres ont tendance à être fonctionnels. Il existe cependant plusieurs zones de tension que les membres arrivent à contrôler mais qu'ils ne parviennent pas à résoudre, de sorte que la collaboration demeure possible mais limitée.

❒ **SITUATION C.** Plusieurs facteurs font en sorte que les rapports entre les membres sont tendus: idéologies conflictuelles, rôles conflictuels, approches incompatibles, etc. Les gens partagent un certain nombre d'objectifs et de positions sauf que les désaccords qu'ils éprouvent font en sorte qu'ils consacrent la majeure partie de leur énergie à négocier, à s'expliquer ou à se défendre.

❒ **SITUATION D.** Les rapports entre les membres se limitent au minimum. Il existe en effet beaucoup de réserves (résistance, méfiance) dans les relations entre les membres et peu de leviers auxquels on peut recourir afin d'améliorer cette condition. La concertation est « tenue à bouts de bras » par une ou deux personnes : elle s'évanouirait sans leur contribution.

❒ **SITUATION E.** Les rapports entre les membres sont tendus et conflictuels. À moins qu'elle ne soit imposée, la collaboration n'est plus possible entre les membres.

❒ **SITUATION F.** Les rapports se limitent essentiellement à l'échange d'information générale (rôle de chacun, contraintes avec lesquelles il faut composer, caractéristiques des clientèles, contraintes budgétaires, etc.).

➥ *THÈME IV. Les ressources disponibles*

☐ **SITUATION A.** Malgré qu'elles sont limitées, les membres réussissent à dégager des ressources suffisantes pour mener à terme les actions du groupe.

☐ **SITUATION B.** Le groupe est constamment aux prises avec un déficit de ressources. À force de recherche et de compromis, on réussit par contre à développer des solutions qui permettent de réaliser les projets du groupe.

☐ **SITUATION C.** Les ressources « nettes » dont dispose le groupe sont insuffisantes pour lui permettre de fonctionner véritablement. Il existe en réalité des ressources auxquelles il serait possible d'avoir recours, mais les membres n'arrivent pas à les libérer.

☐ **SITUATION D.** Les ressources dont dispose le groupe lui suffisent à peine pour 1) assurer son fonctionnement et 2) réaliser un nombre limité d'actions qui n'ont pas de véritable portée. De plus, ces ressources proviennent à peu près toutes de la même source.

☐ **SITUATION E.** Les ressources dont dispose le groupe sont tellement limitées qu'il n'arrive plus à assurer son fonctionnement. La survie de la concertation est en jeu.

☐ **SITUATION F.** Aucune ressource n'a été libérée pour les fins de la concertation et il n'existe aucune intention en ce sens.

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
MONTÉRÉGIE

GRILLE D'ANALYSE DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTION CONCERTÉE

DÉFINITION

La présente grille porte sur la notion de concertation. Veuillez vous référer à la définition suivante pour la compléter.

La **concertation** constitue une forme spécifique de partenariat et désigne un processus formel de gestion et de coordination auquel adhèrent sur une base volontaire un ensemble d'agents autonomes en vue de préciser des objectifs communs et d'en favoriser l'atteinte par l'harmonisation de leurs orientations, de leurs stratégies d'intervention et de leurs actions.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTION CONCERTÉE

La présente grille vise à identifier les points forts et les points faibles de la concertation au sein de votre groupe de travail. Pour ce faire, une série d'énoncés regroupés en sections thématiques et touchant diverses caractéristiques de l'action dite *concertée*[2] vous est soumise. Pour chacune des caractéristiques présentées, veuillez indiquer son degré de présence au sein de votre groupe de travail. Répondez spontanément au meilleur de votre connaissance. Il est important que vous **répondiez à toutes les situations**. Cette grille est anonyme.

➥ *SECTION I. Orientations et buts*	PRÉSENTE		
	Aucunement	Partiellement	Totalement
1. La clientèle occupe la première place au niveau des discussions et des décisions.	①	②	③
2. Les membres possèdent une vision commune des besoins et des problèmes des clientèles.	①	②	③
3. Les priorités d'action sont définies en collégialité.	①	②	③
4. Il existe certains principes directeurs pour guider les interventions du groupe de travail auprès de la clientèle.	①	②	③

[2] Cette grille est adaptée de la *Grille d'analyse des conditions de concertation multisectorielle* dans *Développement d'un programme concerté dans un contexte multisectoriel : Promotion de la santé et prévention primaire des toxicomanies chez les jeunes, Module 7, Service de formation réseau, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1992.*

➥ *SECTION II. Structure de fonctionnement*	PRÉSENTE		
	Aucunement	Partiellement	Totalement
1. Le mandat du groupe de travail est reconnu officiellement par les différentes organisations membres.	①	②	③
2. Les responsabilités et les mandats sont équitablement répartis entre les partenaires.	①	②	③
3. Le mandat de chacun des membres est clairement défini.	①	②	③
4. Les expériences et les compétences des membres sont complémentaires.	①	②	③
5. Les organisations libèrent suffisamment leurs représentants pour qu'ils puissent réaliser leur mandat.	①	②	③
6. Le groupe de travail dispose de ressources lui permettant de réaliser son mandat.	①	②	③
7. Les organisations membres contribuent aux ressources dans des proportions équitables.	①	②	③
8. Les informations nécessaires à la réalisation des travaux sont accessibles.	①	②	③
9. Il existe un protocole de fonctionnement qui traite de la mise en commun des ressources.	①	②	③
10. Dans son ensemble, la structure de fonctionnement est efficace.	①	②	③

➥ *SECTION III. Climat*	PRÉSENTE		
	Aucunement	Partiellement	Totalement
1. Les membres sont à l'aise de s'exprimer ouvertement.	①	②	③
2. On se sent respecté en tant que représentant d'une organisation.	①	②	③
3. On respecte le droit à la différence des modes d'intervention et de la culture des organisations.	①	②	③
4. Les idées nouvelles ont leur place au sein du groupe de travail.	①	②	③
5. On retrouve un(e) leader capable de rallier les membres et de résoudre les situations conflictuelles.	①	②	③
6. Les différends sont gérés ouvertement par des échanges en groupe.	①	②	③
7. Les membres du groupe de travail ont ouvertement exprimé les motifs de leur participation.	①	②	③
8. L'ambiance de travail est agréable.	①	②	③

➥ *SECTION IV. Implication des membres*	PRÉSENTE		
	Aucunement	Partiellement	Totalement
1. Les membres du groupe de travail prennent ouvertement position.	①	②	③
2. Les membres consacrent temps et énergie à la poursuite des buts du groupe de travail.	①	②	③
3. Les membres s'impliquent activement dans :			
a) le processus de prise de décision	①	②	③
b) la préparation de l'action	①	②	③
c) la réalisation d'actions concertées.	①	②	③
4. Les membres sont disposés à exercer de nouvelles responsabilités.	①	②	③

➥ *SECTION V. Action*	PRÉSENT		
	Aucunement	Partiellement	Totalement
1. Il y a un juste équilibre entre réflexion et action.	①	②	③
2. Le plan d'action est composé d'activités concrètes.	①	②	③
3. Le plan d'action comporte des objectifs faciles à atteindre.	①	②	③
4. Le groupe de travail compte des réalisations qui contribuent à mobiliser les énergies de ses membres.	①	②	③
5. Les bénéfices liés aux réalisations du groupe de travail profitent équitablement à chacun des membres.	①	②	③